

# ЭСКО в Украине - практический опыт

*Василий Степаненко, энергосервисная компания "Экологические Системы",  
со-председатель Ассоциации энергосервисных компаний Украины*

## 1. Немного истории

Говорят, что на будущее лучше смотреть через призму прошлого. Десять прошедших лет - это особый период в истории Украины и начало отсчета в истории развития энергосбережения нашего государства. Так уж вышло, что этот период был и началом отсчета в истории нашей компании.

### 1.1. Как все начиналось

Нашей компании в этом году исполняется 10 лет. Начиналось все в уже далеком 1991 году - пришел день, когда я уже не увидел будущего в разработках оборонной техники. Эта отрасль стремительно разрушалась, молодые инженеры убегали в кооперативы, руководство было в растерянности и нужно было строить жизнь заново.

Совершенно случайно я увлекся проблемами водопроводного хозяйства и сбережением питьевой воды - так появилось наше малое предприятие. Наш коллектив "отщепенцев" из разных КБ и НИИ задался целью создания нового поколения систем мониторинга водопользования в городских хозяйствах - от жилых микрорайонов до средних и крупных насосных, водозаборных станций. Нам казался естественным перенос опыта конструирования войсковых систем в коммунальные хозяйства.

Мы быстро нашли деньги из **централизованных фондов** - опыт подготовки ТЭО, ТЗ, кооперации проектных организаций, поставок оборудования оказался очень кстати. Это был проект реконструкции системы контроля и управления водопроводно-канализационного хозяйства крупного города объемом в 2.2. млн.\$.

Для разработки и изготовления нового оборудования на наших заводах мы взяли дополнительно кредит в 420 тыс.\$ - собственных оборотных средств у нас не было, а гарантом возврата средств выступил сам заказчик.

Свободные от опостылевшей бюрократической системы, мы не просто работали - мы парили, пьяные от этой свободы и собственной значимости. Тогда понедельник для нас начинался прямо в субботу...

### 1.2. Новое время

Но пришло новое время (1992-1993 гг.) - инфляция, крушение межгосударственных, межбанковских связей, сложившейся производственной кооперации - каждый день случалось что-то неприятное и наш проект начал трещать по швам. Проценты по кредиту мелькали быстрее, чем счетчик в такси, а заказчик остановил все платежи.

С огромным трудом и большой незавершенкой мы вышли из ситуации и едва рассчитались с банком по кредиту. Зарплаты не было полгода.

Стало ясно, что ставки на крупные проекты в это смутное время нереальны и нужно было искать заказы поменьше, но числом поболее - так мы, кроме воды, начали заниматься сбережением всего спектра энергоресурсов.

В 1993-1995 гг. дефицит энергоресурсов был уже высок. У нас появился опыт снижения энергозатрат для наших клиентов. Так, например, за год работы на ПО "РАДИОПРИБОР", энергозатраты были снижены на 30% (более чем на 100 тыс. \$ ежемесячно). Труднее было с деньгами - они стремительно менялись в цене, вытесняясь товарообменом (бартером).

**Финансирование проектов в этот период было прямым, на договорной основе.**

За **фазой убеждения** (включающей элементы того, что сегодня называют энергоаудитом) следовала **фаза заключения договора** и поиска товарообменной схемы, где в конце обязательно должны были быть деньги. И лишь затем начиналась **фаза исполнения**.

Финансирование проектов в этот период подчинялось "**закону ННВ**" - **настойчивости, находчивости, везению**.

За 3 года мы выполнили работ на 930 тыс. \$, а экономия средств у заказчиков была значительно выше. Насколько - сказать нельзя, так как не было принято подсчитывать экономию систематически: ежемесячно и ежегодно.

Когда я прошу своих заказчиков дать официальные сведения об эффективности уже внедренных мероприятий с помесечной разбивкой, то слышу в ответ: "Не заглядывай в чужой карман". И я не могу им помочь создать схему мониторинга фактически получаемой экономии - они иммунно не принимают нашего партнерства в этом вопросе, а сами не умеют этого делать, не учили.

И сегодня с **мониторингом фактической экономии средств при реализации энергосберегающих проектов** у нас (в Украине) очень большие проблемы. Пять лет назад это просто не было принято и такой порядок неизбежно изменял схемы финансирования проектов по принципу, скажем, "**убеждения**".

### **1.3. Деньги кончились**

В 1996 году деньги в стране кончились совсем. Я обнаружил, что в обороте компании бартер занял 100%. Чтобы реализовать продукцию наших клиентов, цены на нее нужно было снижать до 40-50% от номинальной. И еще нужно было платить налоги - естественно, "живыми" деньгами. Наш бизнес стремительно пикировал вниз, люди увольнялись, нужны были новые идеи, как жить дальше.

### **1.4. Американская помощь**

В это время совершенно случайно (вместо кого-то) я по• 1 на курсы энергоменеджеров, которые, по программе USAID, проходили в Киеве - там я услышал об ЭСКО, перфоманс-контрактах и попал под обаяние Ширли Хэнсен, нашего преподавателя. Ширли Хэнсен была президентом Национальной Ассоциации ЭСКО США, преподавала нам основы энергоменеджмента и бизнеса ЭСКО, обладала могучей аурой убеждения - мне сразу захотелось создать энергосервисную компанию.

Занимаясь энергосбережением, как говорится, "от сохи", я подозревал, что **нашему обществу не хватает мотивации и заинтересованности к сбережению энергии**. Но,

только слушая американских преподавателей, я понял, насколько не хватает и как глубокоэшелонированная заинтересованность изменила отношение к сбережению энергии в западном обществе. В частных разговорах американские коллеги не скрывали, что в основе поворота их общества к энергосбережению были кризисы 1973-1978 гг. - нужда заставила открыть глаза на залежи "мертвых денег".

Два основных принципа перфоманс-контрактов - "делай деньги из ничего" и "деньги делают деньги" легли для меня в основу новой идеи для продолжения бизнеса - мы начали создавать компании типа ЭСКО, развивать и учиться энергоаудиту, предлагать нашим заказчикам финансирование проектов из фактической экономии средств за сбереженные энергоносители.

Нас внимательно и с интересом слушали наши заказчики, но явно не верили - финансирование проектов шло по-старому, на основе убеждения. В этот период (1996-1999 гг.) мы получали деньги от заказчиков, в основном, за перевод на новые тарифы, установку счетчиков и внедрение сложных компьютерных систем мониторинга расхода энергоресурсов. Страна жила одним днем, цены, неплатежи и коррупция в энергетическом секторе стремительно росли - и до ЕЭСУ, и после. На поставках энергоносителей зарабатывались большие деньги и руководителям всех уровней было явно не до сбережения энергии, а иногда мы просто им мешали со своими идеями.

Но в разных областях Украины продолжали возникать компании, подобные нашей - бизнес энергосбережения прорастал, готовя почву для будущего.

### 1.5. Против кого дружим

В это же время был создан Госкомитет по энергосбережению Украины, который развернул активную деятельность, создавая вертикаль управления - этот процесс занял 3 года.

Сильный крен Госкомитета на администрирование при полном отсутствии денег, завышенные самооценки его руководителей отпугивали компании типа нашей - мы сами зарабатывали на жизнь, постоянно аккумулировали **опыт сбережения энергии и поиска источников финансирования проектов**. Сильным моментом объединения для ЭСКО стала Рабочая группа по энергоэффективности при Комиссии Кучма-Гор - 2 года ее работы создали сферу притяжения для компаний из разных регионов Украины.

Надо сказать, что в этот период в энергосбережении Украины создалось несколько центров притяжения - все они известны и общим для всех была ревность друг к другу и взаимная перпендикулярность интересов.

Сегодня я сожалею о раздробленности наших сил - каждая группа личностей и компаний была нужна для развития энергосбережения в Украине. Не став значимой силой в нашем обществе, в антагонизме с рождающимся Госкомитетом по энергосбережению, мы не представляли ценности без союза с капиталом, законодателями, региональными и муниципальными органами власти.

Каждый был сам за себя и этот принцип накладывал свой отпечаток на объемы финансирования энергосберегающих проектов.

Я слышу много критики от "знатоков" о неправильном пути украинских ЭСКО - и вспоминаю Клаузевица: "Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны...". Мою

компанию и компании многих моих коллег несло мутным потоком так называемых реформ, а нужно было делать дело, выполнять заключенные договора, учиться энергосбережению, как новой профессии и, наконец, зарабатывать деньги для развития своего бизнеса. Все с самого начала: от строительства собственного офиса до воспитания профессиональных кадров и все это во времена перемен...

Как бы то ни было, именно частные компании во многих регионах Украины, сделавшие энергосбережение своим бизнесом, инициировали и реализовали большинство практических проектов и сегодня составляют стеновой хребет индустрии энергосбережения в Украине.

## **2. Все меняется**

За последние 50 лет в Украине период с 1991 по 2001 гг. был самым тяжелым и разрушительным и, если экстраполировать будущее по этому времени, то оптимизма оно не добавит.

Но если смотреть на будущее через призму изменений за эти 10 лет по последним 2 годам (2000-2001 гг.), то жизнь становится веселее - падение закончилось и начался небольшой рост. Например, рост спроса на наши услуги, услуги энергосервиса.

### **2.1. Деньги вернулись.**

Энергосбережение в стране сплошного бартера и повальной неоплаты за потребленные энергоресурсы не пользовалось спросом. Энергетика вдруг стала наиболее коррумпированной средой, а любимым слоганом у новых бизнесменов стали "дисконт" и "взаимозачет". Появилось новое понятие "живые" деньги (и, соответственно, другие, "неживые" деньги).

А еще интересным явлением в этот, "черный" период стала жизнь одним днем - от директора и губернатора до министра, а то и повыше. И их можно было понять - в нашей, Запорожской области, за 5 лет сменилось 6 губернаторов.

Каждый приводил с собой новую команду и один знакомый директор вспомнил в разговоре о мужике из фильма "Чапаев": "Ну куда податься крестьянину? Красные придут - грабят, белые придут - грабят...!"

Но, похоже, что маятник начал свой ход в другую сторону - деньги вернулись. Когда перспективы дальнейшей бартеризации Украины стали ужасать ее инициаторов, ситуация начала меняться к лучшему. Приход реальных собственников со своими командами менеджеров начал возрождать энергосбережение в Украине не ради моды или исполнения приказов сверху, а ради простой цели - **увеличения дохода**. Энергоэффективность хозяйствования - это следствие, прежде всего, корысти, а уж затем общественной полезности, сохранения окружающей среды и т.д.

Т.е., берем на вооружение корысть ради спасения этого мира - это я о наших правительствах, решающих проблему энергосбережения Украины декларациями на безденежной основе.

### **2.2. Что нужно инвестору?**

Появилась новая должность в заводских структурах управления - представитель инвестора. И реальной власти у них зачастую больше, чем у генеральных директоров. Старый директорский корпус, не сумев решить проблемы эффективности хозяйствования или найти крайних, начал таять, как шагреновая кожа у Бальзака.

Потери энергии зачастую лежали на поверхности и новый менеджмент без особых напряжений ума начал их снижать. Для новых людей не было гипноза старых служб, а поиск вероятных партнеров начал приводить их к ЭСКО - компаниям, профессионально работающим в сфере энергоэффективности.

Старый принцип колхоза, укоренившийся за 70 лет, держать все при себе, начинает противоречить новым принципам максимизации прибыли.

На поверхность всплыла материальная незаинтересованность существующих служб к экономии энергоресурсов.

Нас начали приглашать как консультантов, как аудиторов энергетических хозяйств, как подрядчиков на реализацию технических проектов.

**Инвестору нужен надежный помощник, подсказывающий, куда вложить деньги с гарантированным возвратом.**

### **2.3. Что нужно ЭСКО**

**Если коротко - то заказы и заказчики.** Наша компания сегодня загружена на 30% от своего потенциала и, насколько я знаю, такое же положение у других ЭСКО. Можно ждать, когда яблоко само созреет и упадет, можно трясти яблоню и отталкивать других. А еще можно сажать сад.

Только яблоки со временем приедаются, появляется новый опыт и желания, хочется, например, малины. Для нас этой малиной является информационный бизнес. Некоторые ЭСКО в США (и не только) с успехом работают в энергоинформационном бизнесе, подавая пример и для нас. Трудно вообразить еще не востребованное пространство бизнеса ЭСКО в Украине.

**ЭСКО нужно развитие и расширение своего бизнеса.**

### **2.4. Государство и ЭСКО**

Щедрый оптимизм государственных людей от энергосбережения за 5 лет сменился хроническим пессимизмом, немногие, действительно бойцы, остались штурмовать бастионы Кабмина, Верховной Рады и администрации Президента Украины. Большинство, попробовав энергосбережение на зуб, откатились на заранее подготовленные позиции, делая вид, что все идет по плану и комплексная государственная программа Украины действительно выполняется. В какой-то период, отчаявшись успеть всюду, государственные усилия сконцентрировались только на создании Украинской Единой Инвестиционной Энергосервисной Компании, или попросту УкрЭСКО. Кредитные ресурсы ЕБРР (30 млн. у.е.), несколько миллионов \$ гранта на подготовку создания и обучение персонала, отдельный Закон Украины, лоббированный более 2 лет, и все, все, что только могли.

Мягче постели не стелили никому - на фоне этих гигантских усилий сил на работу с другими, действительно украинскими ЭСКО, не оставалось.

Нет, я не завидую УкрЭСКО - у этой компании своя судьба - ее ждет приватизация. Небольшая группа будущих акционеров приватизированной УкрЭСКО будет благодарна всем этим усилиям и украинским налогоплательщикам, оплатившим с лихвой создание этой компании. Но хочу спросить у своих коллег из украинских ЭСКО - а чем вам (нам) помогло наше государство? Есть хоть в какой-то области или городе прецедент?

### **Заключение**

Прошло 10 первых лет - мы живы и даже обросли опытом, недвижимостью и авторитетом в этом новом мире - мире энергоэффективности и энергосбережения. У нас появились постоянные клиенты и надежды на будущее.

Мы даже рискнули выпускать электронный ежемесячный журнал "ЭСКО", где впервые печатается эта статья. И у нас есть друзья и партнеры. За плечами 10 лет взлетов и падений, порой длительных и болезненных, где каждый год можно считать за два "...и опыт, сын ошибок трудных..." Но все меняется, а надежды, по-прежнему, движут нас вперед.

Наша компания и многие другие образовали Ассоциацию Энергосервисных Компаний Украины. Мы с белой завистью смотрим (через Интернет) на коллег с Запада, Восточной Европы, Балтии, где бизнес ЭСКО шагнул далеко вперед. Становится все интереснее знать о жизни наших коллег из России и Беларуси - начала осторожно обсуждаться идея о координации усилий по энергосбережению в этих странах. Что дальше, посмотрим ...